

新しいクオリティへ、新しいスピードで。

『リそな』

HUMAN COMMUNICATION

リそなグループの中期的な経営の方向性

～ 持続的成長を通じた企業価値の最大化を目指して～



RESONA

平成19年3月

 **リそなホールディングス**
RESONA

CONTENTS

りそなグループの概要

中期的な経営の方向性

直近業績のアップデート

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

りそなグループの概要

中期的な経営の方向性

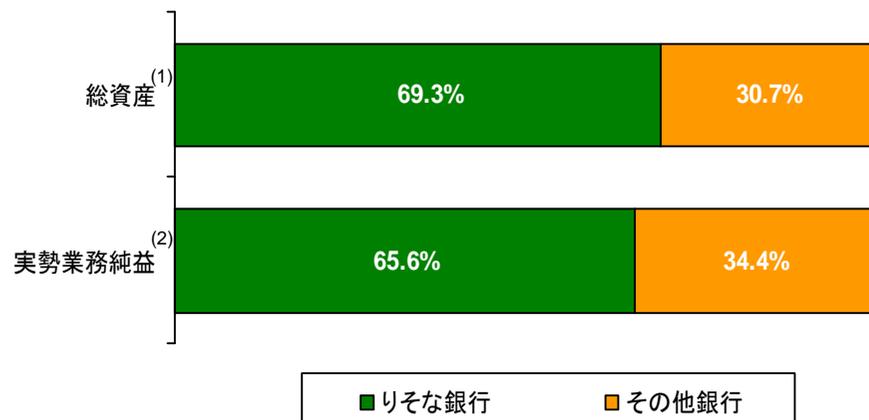
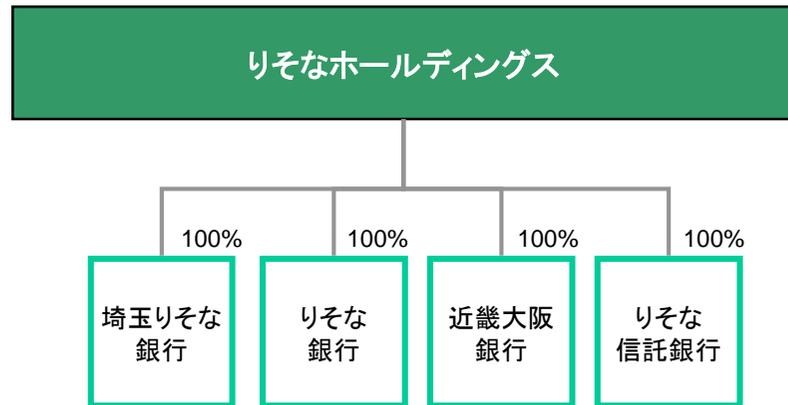
直近業績のアップデート

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

りそなグループについて (1)概要

グループの事業系統図



(1) 4銀行合算、2006年9月現在(連結ベース)
 (2) 4銀行合算、2006年9月現在(単体ベース)

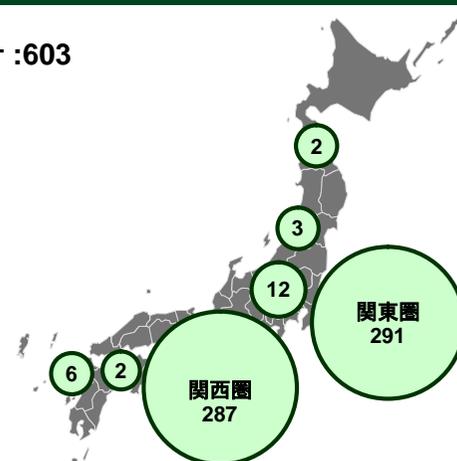
グループの概要

- 日本で第4位の金融グループ
 - 総資産39.4兆円を有し、規模の経済を追求するのに十分な規模⁽¹⁾
- 大阪、埼玉、東京を中心としたコミュニティ・バンキング・グループ
 - 中小企業取引、個人取引に強いプレゼンス
 - 地域のお客さまのニーズを満たすため地域運営を導入(りそな銀行9地域3営業本部、埼玉りそな銀行4地域)

(1) 2006年9月現在

ネットワーク

合計 : 603



注: 2006年9月現在の店舗数

りそなグループについて (2) 主要マーケット

人口や経済・産業が高度に集積する首都圏、関西圏において強固なプレゼンス

預金

<預金> (億円)

(平成18年9月末)	東京都	埼玉県	神奈川	大阪府	奈良県
りそなGR	77,782	85,311	12,884	97,419	5,581
りそな銀行	76,314	409	12,884	67,263	4,837
埼玉りそな銀行	1,388	84,901			
近畿大阪銀行	79			30,155	744
都道府県シェア	5.3%	39.3%	4.2%	18.6%	10.2%
全銀行	1,469,233	217,029	306,879	524,404	54,933

貸出金

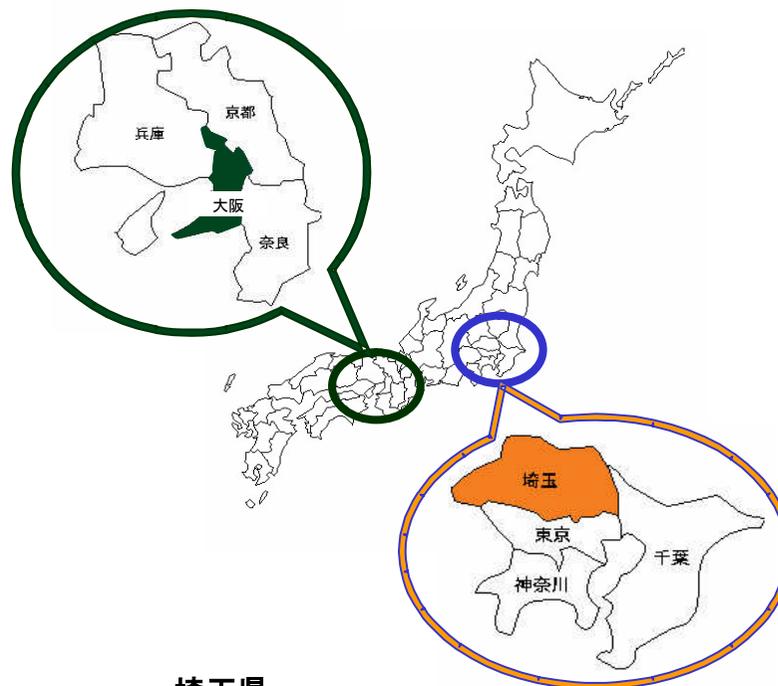
<貸出金> (億円)

(平成18年9月末)	東京都	埼玉県	神奈川	大阪府	奈良県
りそなGR	80,671	57,191	15,981	75,654	3,971
りそな銀行	78,396	574	15,981	52,623	3,635
埼玉りそな銀行	1,320	56,617			
近畿大阪銀行	953			23,031	335
都道府県シェア	5.3%	42.9%	8.8%	18.8%	15.1%
全銀行	1,535,276	133,450	182,068	402,919	26,365

大阪府

人口: 8.8 百万人 (47都道府県中2位)

GDP: 38.3 兆円 (47都道府県中2位)



埼玉県

人口: 7.0 百万人 (47都道府県中5位)

GDP: 20.1 兆円 (47都道府県中5位)

出所: 日本銀行、内閣府(平成15年度県民経済計算)

りそなグループの概要

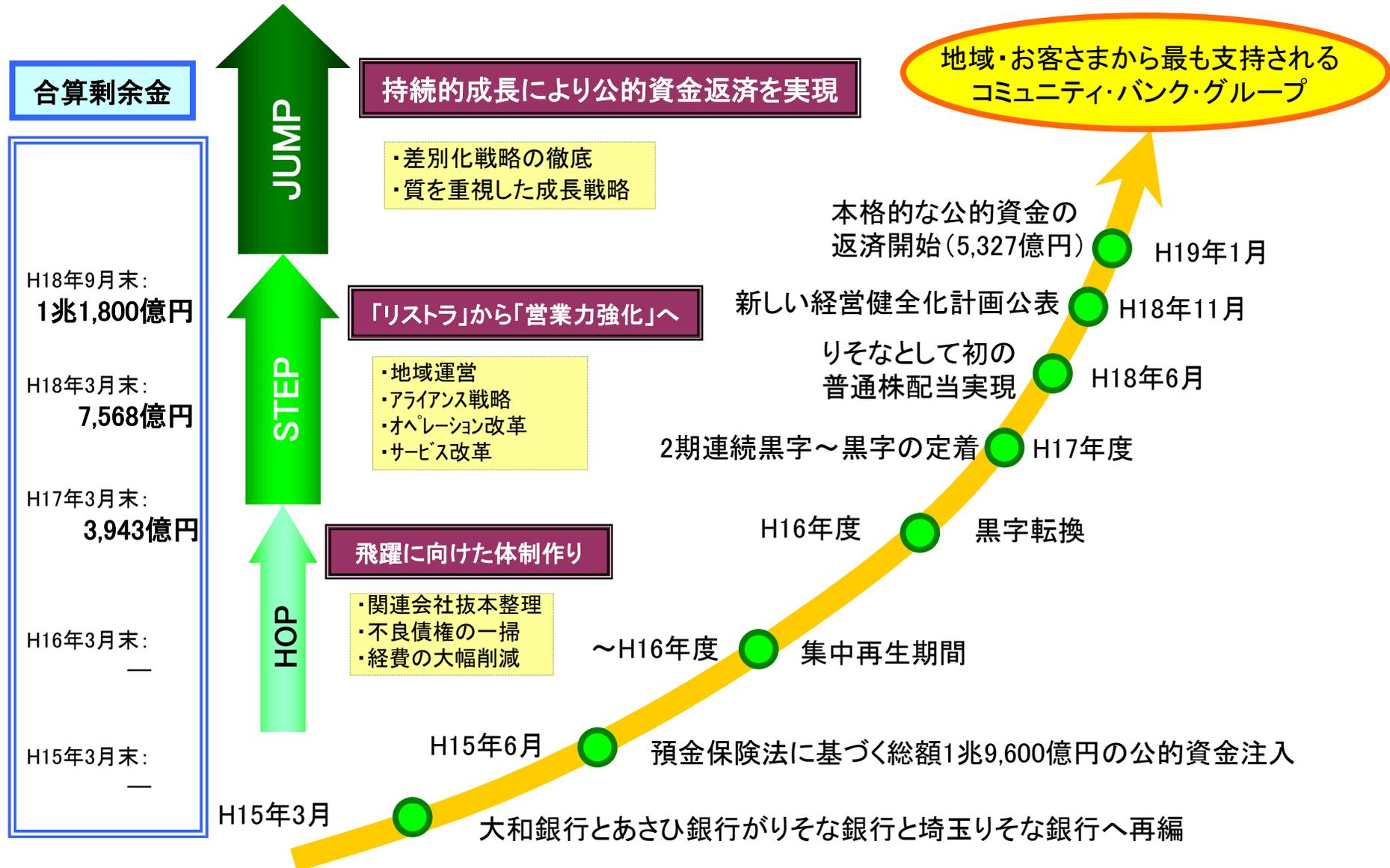
中期的な経営の方向性

直近業績のアップデート

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

りそなグループの経営の方向性



これまでの改革による成果と新計画期間における展望

(GR銀行合算ベース)		H15/3期	H18/3期	H22/3期	
収益力	実勢業務純益	3,073億円	3,452億円	4,000億円 ※	4,000億円を視野
	実勢業務純益 ROA	0.72%	0.85%	1.01% ※	資産効率重視の収益増強
生産性	OHR	59.7%	50.2%	49.7%	50%を切る水準でオペレーション
	PH業務粗利益	39百万円	48百万円	53百万円	現場力向上に向けた人材改革
	従業員数	19,307人	14,521人	14,750人	人員増を伴わない営業戦力強化を実現(営業戦力比率50%へ)
健全性	不良債権比率	11.19% (15/9末)	2.56%	1.9%程度	邦銀トップレベルの水準へ
剰余金	合算剰余金	—	7,568億円	18,100億円	預保法の約半分と早期健全化法優先株相当分を確保

※: 22/3期実勢業務純益は株式等売却損益(純投資分)を含む

収益計画の概要

資産効率重視の収益増強

単位: 億円	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
	実績	計画	計画	計画	計画
業務粗利益	6,936	6,980	7,270	7,540	7,800
資金利益	5,278	5,370	5,480	5,690	5,850
役務取引等利益 ※1	1,277	1,290	1,320	1,360	1,440
ローン費用除き	1,710	1,730	1,800	1,880	1,990
その他粗利益	380	320	470	490	510
経費	3,485	3,650	3,800	3,880	3,880
人件費	1,172	1,220	1,260	1,300	1,320
物件費	2,102	2,240	2,320	2,370	2,350
実勢業務純益(1) ※2	3,451	3,330	3,470	3,660	3,920
実勢業務純益(2) ※3		3,420	3,550	3,740	4,000
株式関係損益	539	400	80	80	80
株式等売却損益(純投資)	226	90	80	80	80
与信関係費用	▲145	360	610	600	560
税引前当期利益	4,014	3,480	2,800	3,000	3,300
＜経営指標＞					
経費率(OHR) %	50.24	52.29	52.27	51.46	49.74
実勢業務純益ROA % ※3		0.86	0.90	0.96	1.01

※1. 信託報酬を含む

※2. 実勢業務純益(1): 一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前業務純益

※3. 実勢業務純益(2): 一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前業務純益に株式売却損益(純投資)を加えたもの

○ 経費 戦略的投資と経費率抑制を両立

- ・ 人件費
オペレーション改革により、人員増を伴わない営業戦力強化を実現
- ・ 物件費
ベース経費の抑制により戦略経費配分を実施

金利・為替前提(基準シナリオ)

- 景気は潜在成長率(1.50~2.00%)近傍で持続的拡大。
- 金利は緩やかな上昇トレンド

	H19/3期	H22/3期
無担O/N	0.183%	1.000%
10年国債	1.960%	2.500%
為替(円/\$)	117円	117円
日経平均株価	17,059円	17,059円

○ 業務粗利益増減 +820億円(対H19/3期比)

- ・ 資金利益 +480億円
(中小企業末残) +1.12兆円
(個人ローン末残) +1.24兆円
- ・ 役務取引等利益(ローン費用除き) +260億円
(投信・保険関連収益) 410億円 ⇒ 520億円
(不動産収益額) 138億円 ⇒ 190億円
(年金業務粗利益) 199億円 ⇒ 220億円
(法人信託業務粗利益) 54億円 ⇒ 92億円

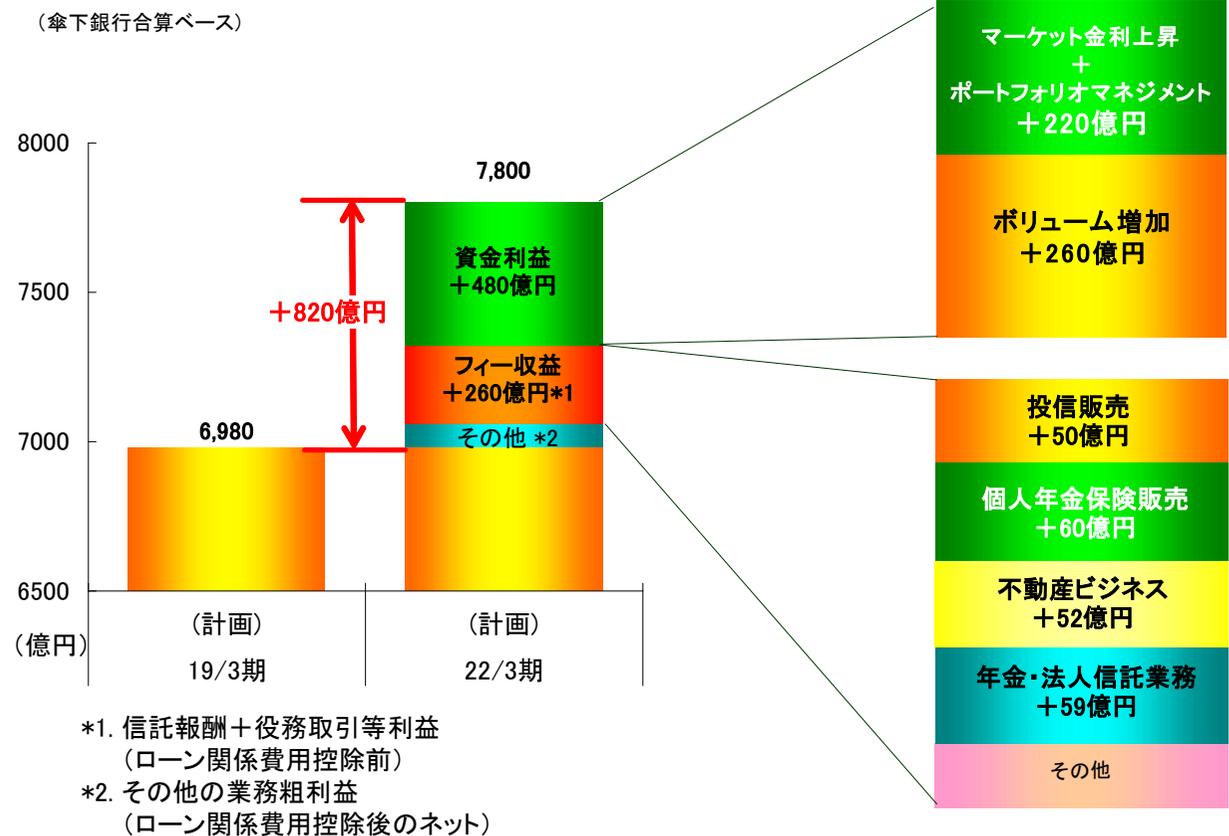
○ 与信関係費用 不良債権比率1%台へ

- ・ 与信ポートフォリオの適切運営
- ・ クレジットシーリングの厳格管理

良質かつ安定したストック収益と適正なフロー収益の確保に向けて ①

ROAマネジメント強化によるトップライン収益の拡大

- ✓ 新計画期間におけるトップライン収益増加額は+820億円(H19/3期とH22/3期の対比)
- ✓ ドライバーとなるのは、**(1)資金利益 +480億円、(2)フィー収益+260億円**



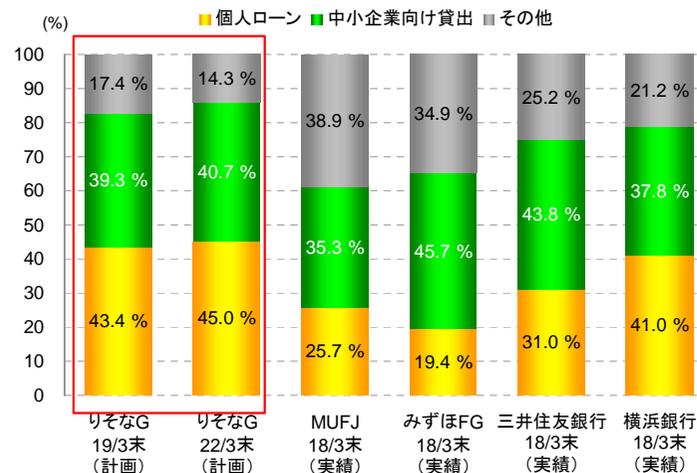
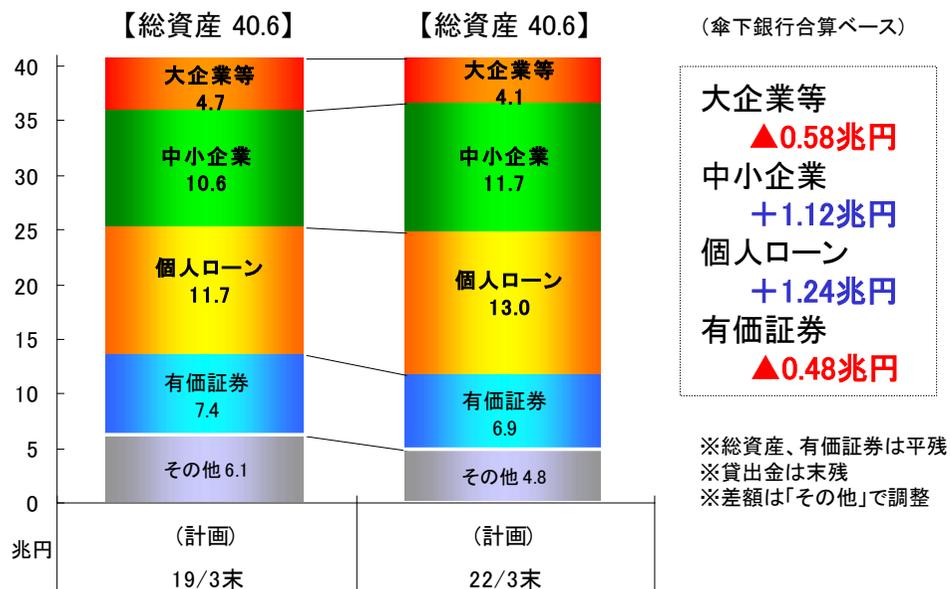
実勢業務純益ROA ※1 0.86% (19/3期) ⇒ 1.01% (22/3期)

※1. 実勢業務純益: 株式売却損益(純投資分)を含む

良質かつ安定したストック収益と適正なフロー収益の確保に向けて ②

資産効率を重視したROAマネジメントの実践

- ✓ 高いROAを実現する貸出金ポートフォリオマネジメント
- ✓ 強みを持つ住宅ローン、中小貸出を更に増強

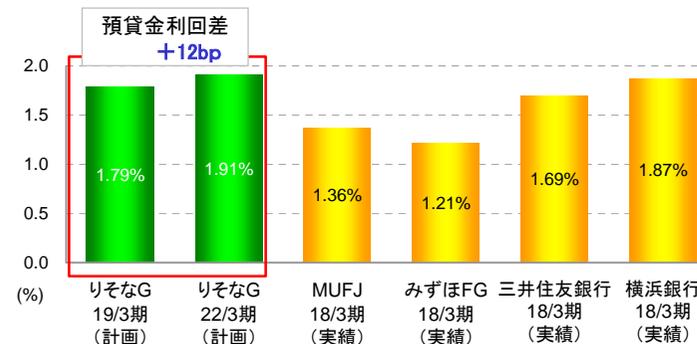


※ 傘下銀行単体合算
 ※ 除く海外、特別国際金融取引勘定分

- ✓ 政策金利および預金・貸出金利回りの前提

	H19/3期	H22/3期	増減
無担O/N	0.183%	1.000%	0.817%
貸出金利回	1.95%	2.47%	0.52%
預金等利回	0.16%	0.56%	0.40%
預貸金利回差	1.79%	1.91%	0.12%

- ✓ 優位性のある預貸金利回差を更に拡大



※ 傘下銀行単体合算
 ※ 貸出金利回-預金債券利回

5大ビジネスの展開

強みのある5大ビジネスへの集中で効率的に収益を増強

		15/3末	18/3末	22/3末	
中小企業 取引	中小企業向け 貸出残高	10.9兆円 (16/3末)	10.2兆円	11.7兆円	ソリューションプログラムの充実、 法人CRMの活用で法人基盤を 回復・拡大
個人ローン	住宅ローン	8.4兆円	10.8兆円	12.5兆円	住宅ローンビジネス全国展開、 消費性ローンを新たな収益の柱に 個人ローン年間実行額2兆円超へ
	消費性ローン 重点商品	—	160億円	1,450億円	
金融商品販売	投資商品残高	0.79兆円	2.79兆円	5.68兆円	投信残高3兆円超、保険販売倍増 投信・保険関連収益500億円超 体制を構築
	投資商品比率	3.7%	12.2%	21.4%	
不動産	不動産 部門収益	60億円	121億円	200億円	グループシナジー効果の追求
企業年金	企業年金 受託残高	5.4兆円	6.2兆円	7.2兆円	不動産関連収益200億円、 年金受託残高7兆円台へ

りそなグループの概要

中期的な経営の方向性

直近業績のアップデート

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

平成18年度第3四半期までの損益状況(グループ銀行合算)

平成18年度 3Qまでの業績は堅調に推移

	FY2005 第3四半期	FY2006 第3四半期	FY2006 通期予想 *1		進捗状況・今後の見通し等	
				3Q進捗率		
業績推移	業務粗利益	5,078億円	5,228億円	7,000億円	74.7%	通期予想対比インラインでの推移 年金信託報酬に季節性(4Q>3Q)
	経費	2,457億円	2,512億円	3,650億円	68.8%	業績インセンティブに係る手当等を 4Qに見込む
	実勢業務純益	2,621億円	2,717億円	3,350億円	81.1%	トップライン、経費のトレンドより順調 に推移
	与信関連費用	11億円	298億円	400億円	74.5%	通期予想対比インラインで推移
	税引前純利益	3,020億円	3,015億円	3,500億円	86.1%	「税引前純利益」と「純利益」の差額は 上期に実施した繰延税金資産の追加 計上によるアップサイド
	純利益	2,788億円	5,110億円	5,450億円	93.8%	
その他指標	不良債権比率	2.79%	2.41%	2%台前半	---	07/3末のターゲット「2%台前半」を達成
	経费率	48.4%	48.0%	52.1%	---	経費支出の季ズレ要因もあり、 3Qまでの経费率は50%を下回る
	個人金融 資産残高 *2	2.41兆円	3.38兆円	3.7兆円	---	3Qまでの9カ月間の増加額は+0.7兆円

*1. 2006年11月公表(期初予想を上方修正) *2. 投資信託、保険、公共債の窓販残高実績

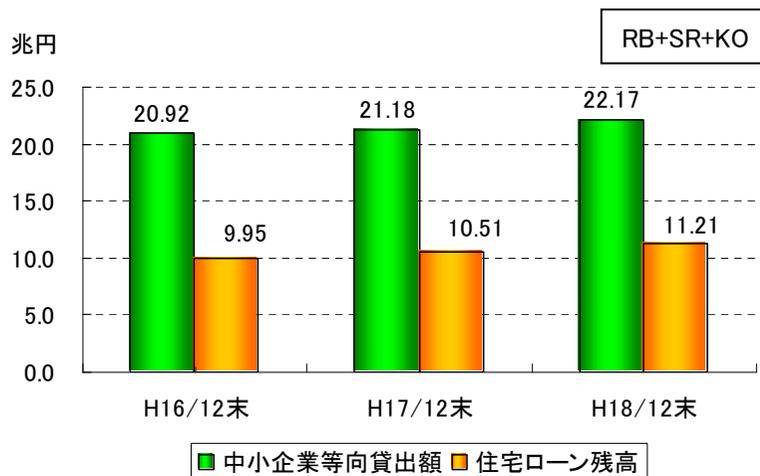
貸出金ビジネスの状況

総貸出金残高は増加トレンドを維持（GR銀行合算）

- 平成17年度 通期平残 25.3兆円
 - 平成18年度 1-3Q平残 26.0兆円
- } +約7,000億円

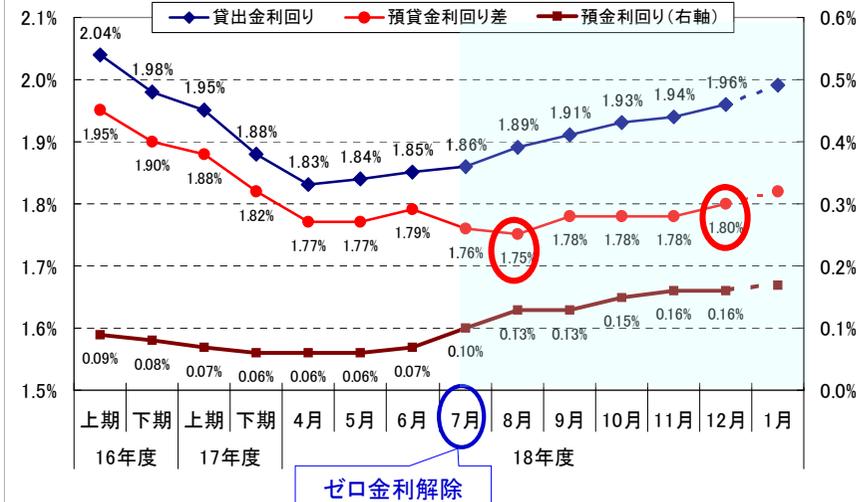


中小企業等向貸出、住宅ローンとも 増加トレンド



貸出金利回りは反転、預貸金利回り差も底打ち

※管理会計ベース (GR銀行合算)

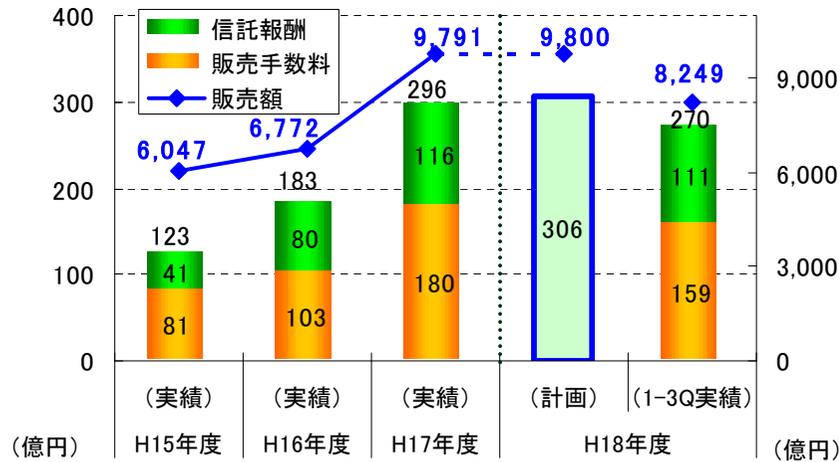


ゼロ金利解除以降のリプライシング浸透度

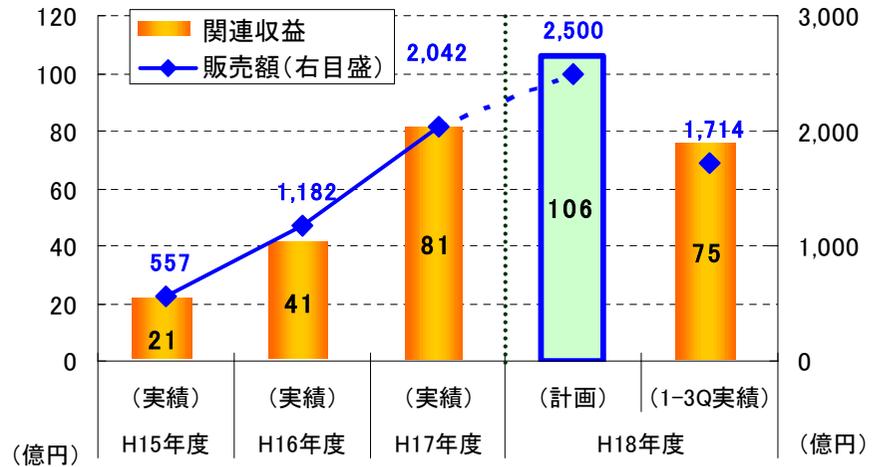
- 法人向け短プラ貸出 (RB: 約 3.6兆円) のリプライシング達成度は70%程度
- 住宅ローン(変動金利型)のリプライシング
→ H18年12月の利払日翌日よりフル連動の新金利適用(4Q以降のスプレッド改善要因)

主要な手数料ビジネスの状況

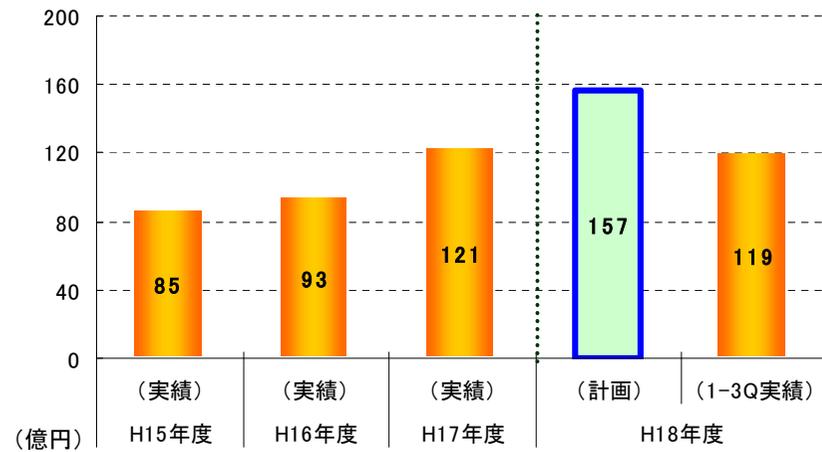
投信販売・収益実績の推移 (GR銀行合算)



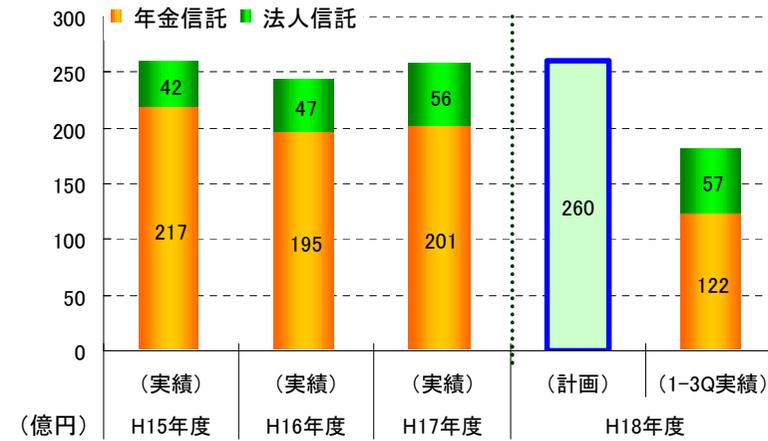
年金保険販売・収益実績の推移 (GR銀行合算)



不動産手数料収入の実績推移 (りそな銀行)



企業年金・法人信託の業務粗利益推移 (りそな信託銀行)



りそなグループの概要

中期的な経営の方向性

直近業績のアップデート

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

公的資金優先株式取得および消却について

簿価(発行価額)で5,327億円の公的資金優先株式の取得および消却を実施

【公的資金優先株式取得および消却の実施内容】

	乙種第一回	戊種第一回	合計
(1)取得株式の総数	407,798株	230,424株	
(2)発行価額相当額(1株)	600,000円	1,250,000円	
(3)取得価額(1株)	719,400円	1,200,520円	
(4)発行価額の総額	2,446億円	2,880億円	5,327億円
(5)取得価額の総額	2,933億円	2,766億円	5,699億円
(6)差額 = (5) - (4)	486億円	▲114億円	372億円
(7)減少する潜在株式数	0.661百万株	0.799百万株	1.460百万株
(普通株式への転換比率)	1.622	(3.468)	
(発行済普通株式数に対する割合)	5.80%	7.01%	12.81%

- 当初設定取得枠2,500億円を大幅に上回る公的資金優先株式の取得および消却を実施
- 本件返済後のH19/3末の自己資本比率は、「9%」水準を維持できる見通し
- 本件返済により、潜在株式数*は 1.46百万株減少(発行済普通株式数に対して12.81%に相当)
- 優先株式への年間配当額は、59億円減少

※ 現在の転換比率(価額)に基づく

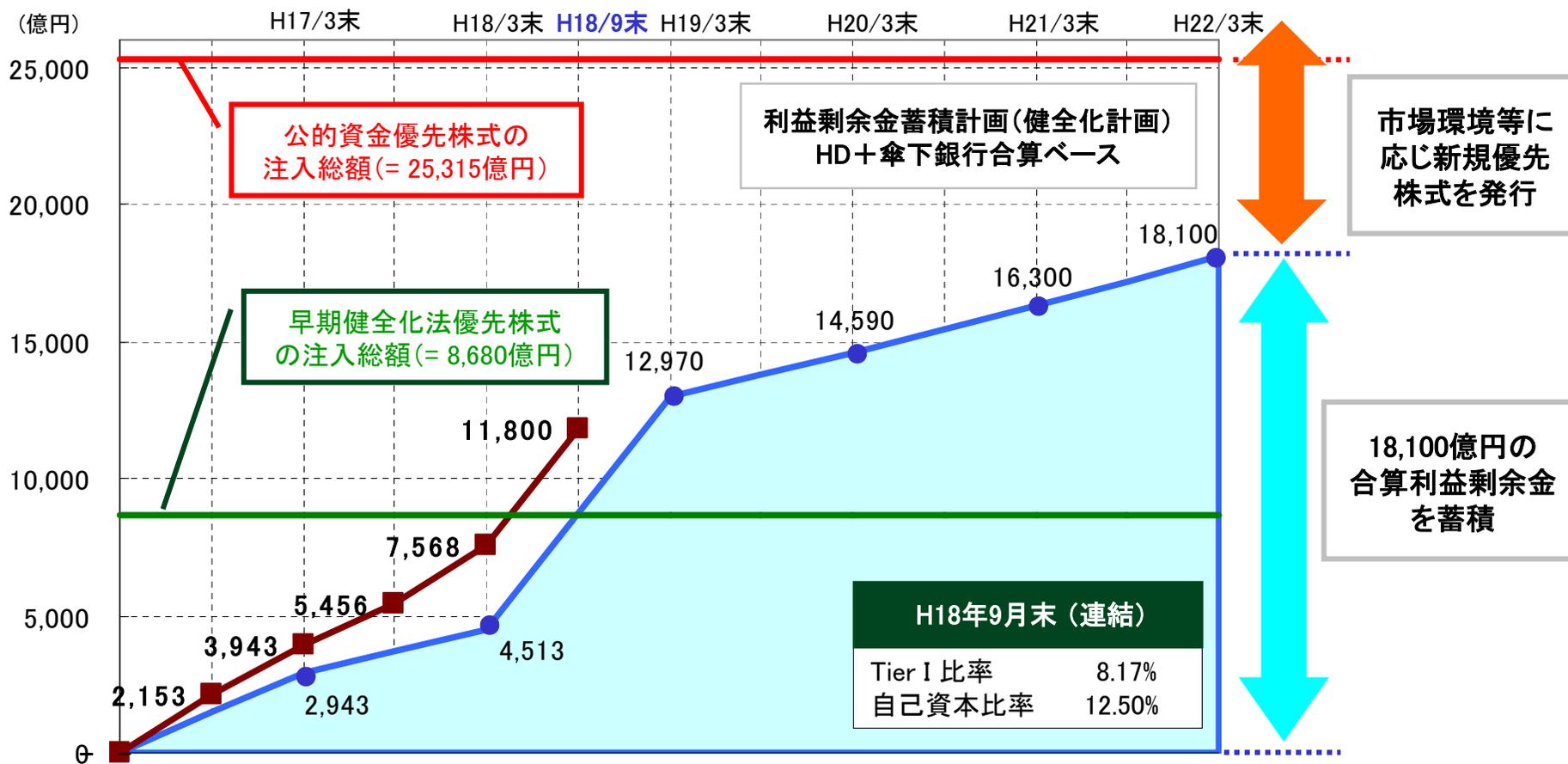
【取得および消却実施後の公的資金明細】

(単位:億円)	一斉転換 (初回コール)	金額 15年9月末 (1)	本件 取得後 (2)	返済額 (2) - (1)
公的資金合計		31,280	23,725	▲ 7,554
優先株式		25,315	19,988	▲ 5,327
早期健全化法		8,680	3,352	▲ 5,327
乙種	平成21年4月	4,080	1,633	▲ 2,446
丙種	平成27年4月	600	600	—
戊種	平成21年12月	3,000	119	▲ 2,880
己種	平成26年12月	1,000	1,000	—
預金保険法		16,635	16,635	—
第1種	定めなし	5,500	5,500	—
第2種	定めなし	5,635	5,635	—
第3種	定めなし	5,500	5,500	—
劣後ローン		3,000	800	▲ 2,200
金融安定化法		2,000	—	▲ 2,000
早期健全化法	平成21年3月	1,000	800	▲ 200
普通株式	定めなし	2,964	2,937	▲ 27

公的資金の返済アプローチ

公的資金返済に向けた基本方針（平成18年5月23日公表）

- ✓ 返済原資を可能な限り早期に確保すること
- ✓ 適切な自己資本比率を維持すること
- ✓ 普通株式の希薄化を可能な限り回避すること



りそなグループの概要

中期的な経営の方向性

直近業績のアップデート

公的資金早期返済に向けた道筋

【ご参考資料】

経営健全化計画(計数計画一覧)

《4行合算》

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
(単位:億円)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)
業務粗利益	6,936	6,980	7,270	7,540	7,800
信託報酬	366	350	340	330	340
合同運用指定金銭信託分	62	50	30	20	10
信託勘定不良債権処理額(A)	0	0	0	0	0
資金運用収益	6,044	6,410	7,090	7,770	8,520
資金調達費用	766	1,040	1,610	2,080	2,670
役員取引等利益	910	940	980	1,030	1,100
特定取引利益	30	240	220	220	230
その他業務利益	350	80	250	270	280
国債等債券関係損(▲)益	▲ 122	▲ 60	10	10	10
業務純益(B)+(A)+(C)	3,452	3,330	3,470	3,660	3,920
(一般貸倒引当金繰入前信託勘定償却前)					
業務純益(B)	3,487	3,330	3,470	3,660	3,920
一般貸倒引当金繰入額(C)	▲ 36	0	0	0	0
経費	3,485	3,650	3,800	3,880	3,880
人件費	1,172	1,220	1,260	1,300	1,320
物件費	2,102	2,240	2,320	2,370	2,350
不良債権処理損失額	576	390	610	600	560
株式等関係損(▲)益	539	400	80	80	80
株式等償却	15	50	0	0	0
経常利益	3,366	3,490	2,880	3,080	3,380
特別利益	692	40	0	0	0
特別損失	45	50	80	80	80
法人税、住民税及び事業税	95	150	100	110	650
法人税等調整額	11	▲ 2,100	650	630	330
税引後当期利益	3,907	5,430	2,050	2,260	2,320

(注1) 資産・負債は平残、資本勘定は末残

(注2) 利益剰余金のうち、利益準備金以外のもの

(注3) OHR以外の経営指標は、リそな信託銀行を除いて算出

	18/3期	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
(単位:億円)	(実績)	(計画)	(計画)	(計画)	(計画)
総資産 ^(注1)	416,539	406,000	403,000	398,700	406,200
貸出金	252,472	260,900	268,000	274,800	280,300
有価証券	75,985	74,400	72,000	65,500	69,500
特定取引資産	8,284	5,600	6,700	6,700	6,700
繰延税金資産(末残)	44	2,348	1,757	1,122	749
総負債 ^(注1)	406,579	391,200	389,200	386,400	393,700
預金・NCD	331,534	328,200	329,000	333,000	337,900
特定取引負債	150	-	-	-	-
繰延税金負債(末残)	320	178	224	218	179
再評価に係る繰延税金負債(末残)	462	455	443	443	443
資本勘定 ^(注1)	16,920	17,883	14,502	14,812	14,872
資本金	3,988	3,988	3,988	4,038	4,038
資本準備金	4,338	4,338	4,338	4,388	4,388
その他資本剰余金	887	887	887	887	887
利益準備金	200	200	200	200	200
剰余金 ^(注2)	4,333	5,887	2,507	2,717	2,777
土地再評価差額金	633	615	615	615	615
その他有価証券評価差額金	2,538	1,964	1,964	1,964	1,964
(経営指標) ^(注3)					
資金運用利回	1.66	1.75	1.95	2.15	2.30
貸出金利回	1.93	1.95	2.16	2.30	2.47
有価証券利回	1.05	1.27	1.36	1.67	1.74
資金調達原価	1.07	1.23	1.43	1.59	1.71
預金利回(含むNCD)	0.08	0.16	0.30	0.43	0.56
総資金利鞘	0.58	0.52	0.52	0.56	0.59
OHR	50.24	52.29	52.26	51.45	49.74

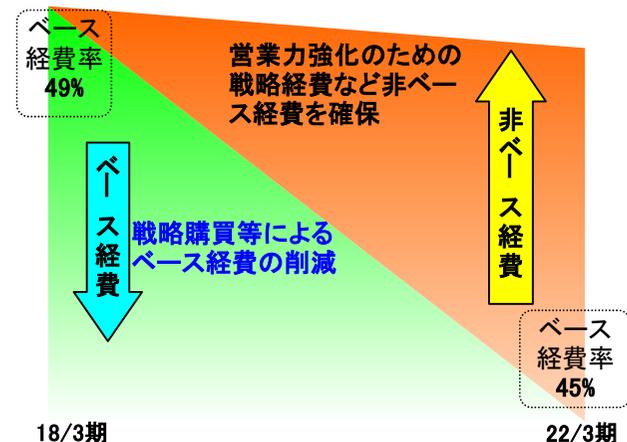
ローコストオペレーションと戦略的な資源投入

経費のアクティブコントロール：戦略的投資と経费率抑制の両立

✓経費計画の内訳

傘下銀行合算 〔単位：億円〕	16/3期 (実績)	新計画期間				
		18/3期 (実績)	19/3期 (計画)	20/3期 (計画)	21/3期 (計画)	22/3期 (計画)
人件費(ベース経費)	1,237	1,172	1,220	1,260	1,300	1,320
物件費	2,673	2,102	2,240	2,320	2,370	2,350
ベース経費	2,673	2,020	2,009	2,003	2,005	1,954
戦略経費		17	120	193	228	245
商品・サービスの向上		5	66	134	162	178
業務効率化		12	54	59	66	67
内部統制・リスク管理対応		7	35	48	60	74
システム統合		58	76	76	77	77
経费率	61.6%	50.2%	52.3%	52.3%	51.5%	49.7%
ベース経费率		49.1%	49.0%	47.9%	46.6%	44.7%

✓経費のアクティブコントロール(イメージ)



✓経費の要因分析

【人件費】

- ・外部競争力のある報酬水準を志向した業績インセンティブ

【物件費】

〔ベース経費〕

- ・競争原理を徹底させた戦略購買の継続

〔非ベース経費〕

- ・ベース経費削減分をサービス向上、業務効率化を目的とした戦略経費、リスク管理対応といった非ベース経費として再投入

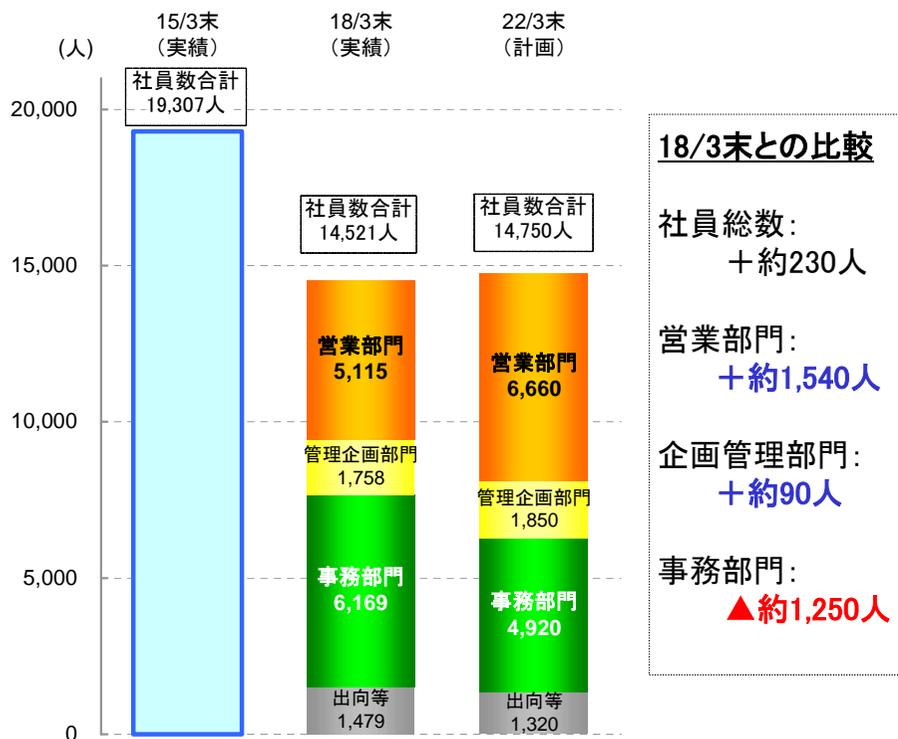
《非ベース経費の例》

商品機能・サービスの向上に向けた諸施策	178億円(22/3期)
・インターネットバンキングの再構築	
・新商品開発(スコアリング審査ローン等)	
・コールセンター機能の強化	
・CRMシステム機能向上	
・地域独自の施策	
・営業力強化に向けた人材教育	
業務効率化に向けた諸施策	67億円(22/3期)
・営業店オペレーション改革の推進	
内部統制・リスク管理対応	74億円(22/3期)
・内部統制システムの整備	
・情報セキュリティの強化	

人員計画：人員増を伴わない営業戦力強化を実現

オペレーション改革により創出した人材を営業部門に再配置

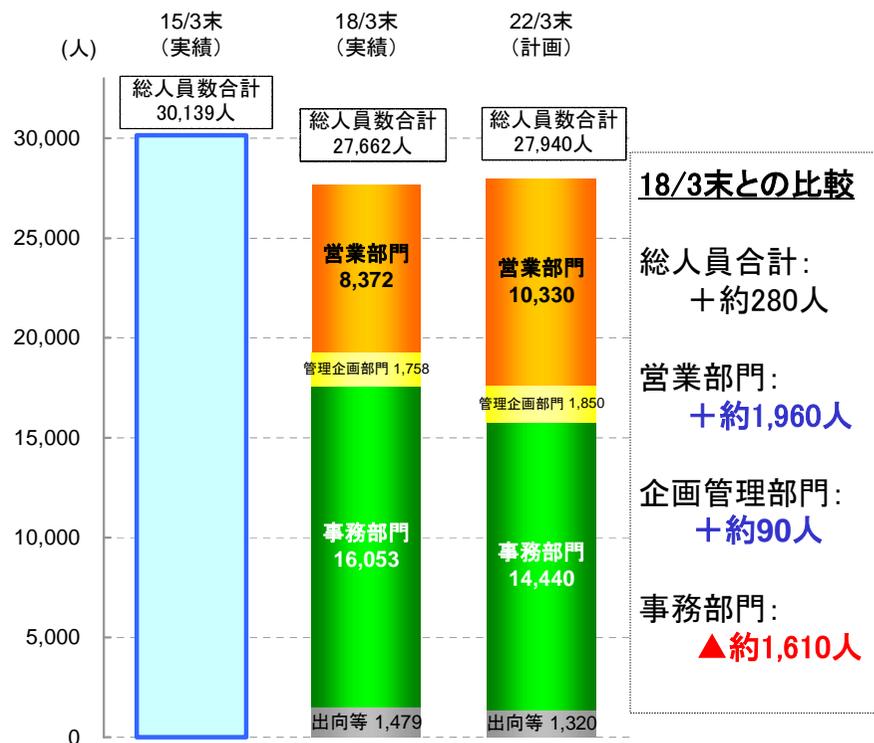
人員計画：社員



約40% ⇒ 約50%

営業戦力比率

人員計画：総人員



約62% ⇒ 約66%

事務部門のパート・派遣比率

※ 営業戦力比率 = 営業部門 / (営業部門 + 管理企画部門 + 事務部門)

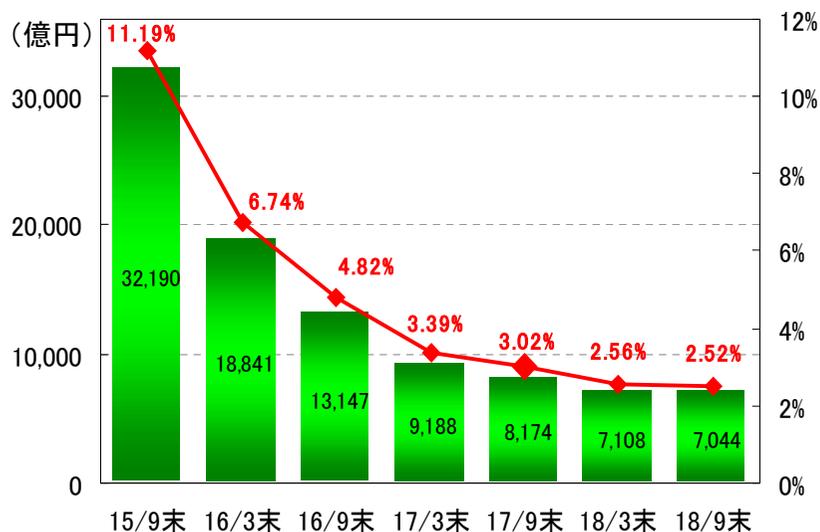
※ 事務部門のパート・派遣比率 = (事務部門総人員 - 事務部門社員) / 事務部門総人員

質を重視した貸出金ポートフォリオ運営

貸出金ポートフォリオのクオリティアップと与信コストの巡航化

【不良債権比率(金融再生法基準)の推移】(GR銀行合算)

- ✓ 不良債権比率は2.52%まで低下
新計画期間において「1%台」の実現を目指す



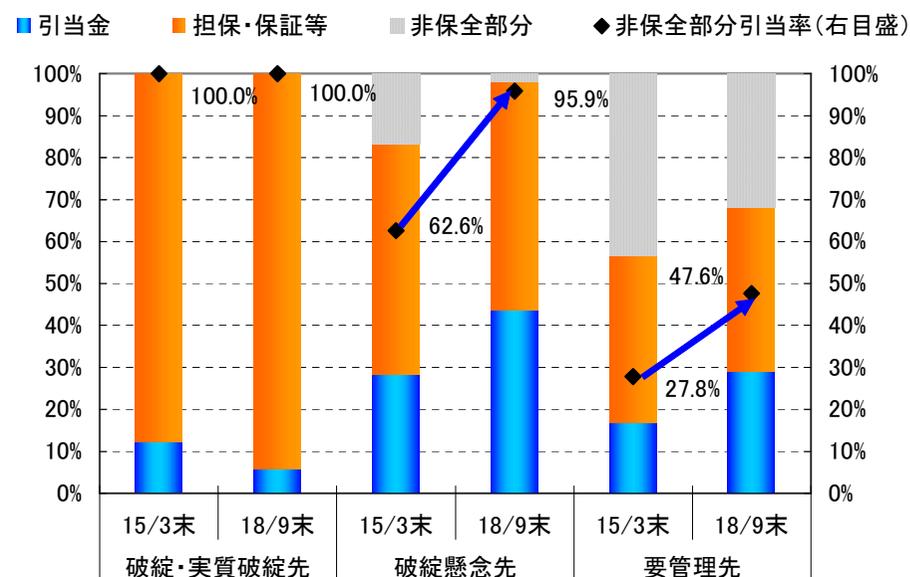
【ポートフォリオの小口分散化】

- ✓ 住宅ローン比率は40%を突破
【H15/3末】28.9% → 【H18/9末】41.6%
- ✓ 過去に与信費用の大部分の原因となっていた大口与信先は大幅に減少
りそな銀行の100億円以上与信先の推移
【H15/9末】180先 → 【H18/9末】102先

【引当の状況】

(GR銀行合算)

- ✓ 残存する不良債権についても高水準の引当により
将来の劣化リスクに最大限対応



新計画における与信費用は約600億円(20bp程度)で巡航化

グループシナジーの発揮

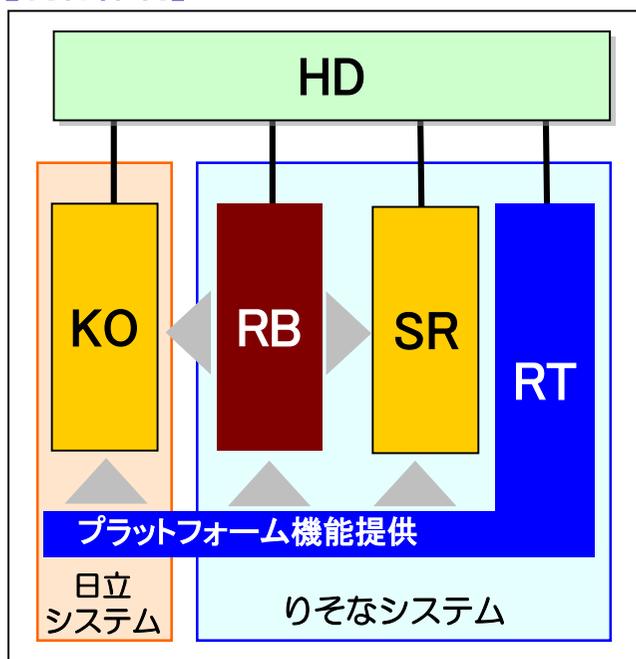
新計画期間における傘下銀行の運営方針

- ・ 新計画期間においては、現行のグループストラクチャーを維持
- ・ 大阪マーケットでは引続きRB、KOの2ブランドによる地域密着型運営を展開
(HD、KOの共同委員会を設置しKOの大阪地域における特色ある成長戦略を検討)

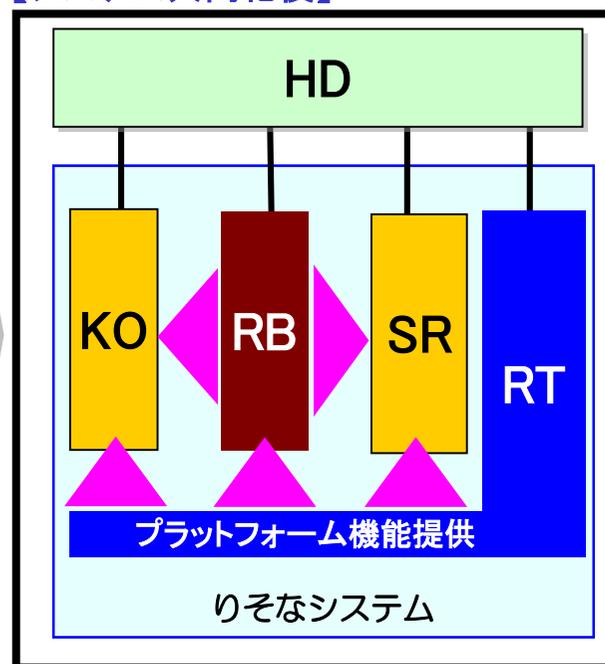
GRプラットフォーム機能とシステム共同化によるシナジー効果の発揮

- ・ RT(企業年金・法人信託)とRB(不動産)の信託機能を最大限に活用
- ・ 事務・システムの共同化による効率性追求と統一商品提供による顧客利便性の向上

【現行体制】



【システム共同化後】



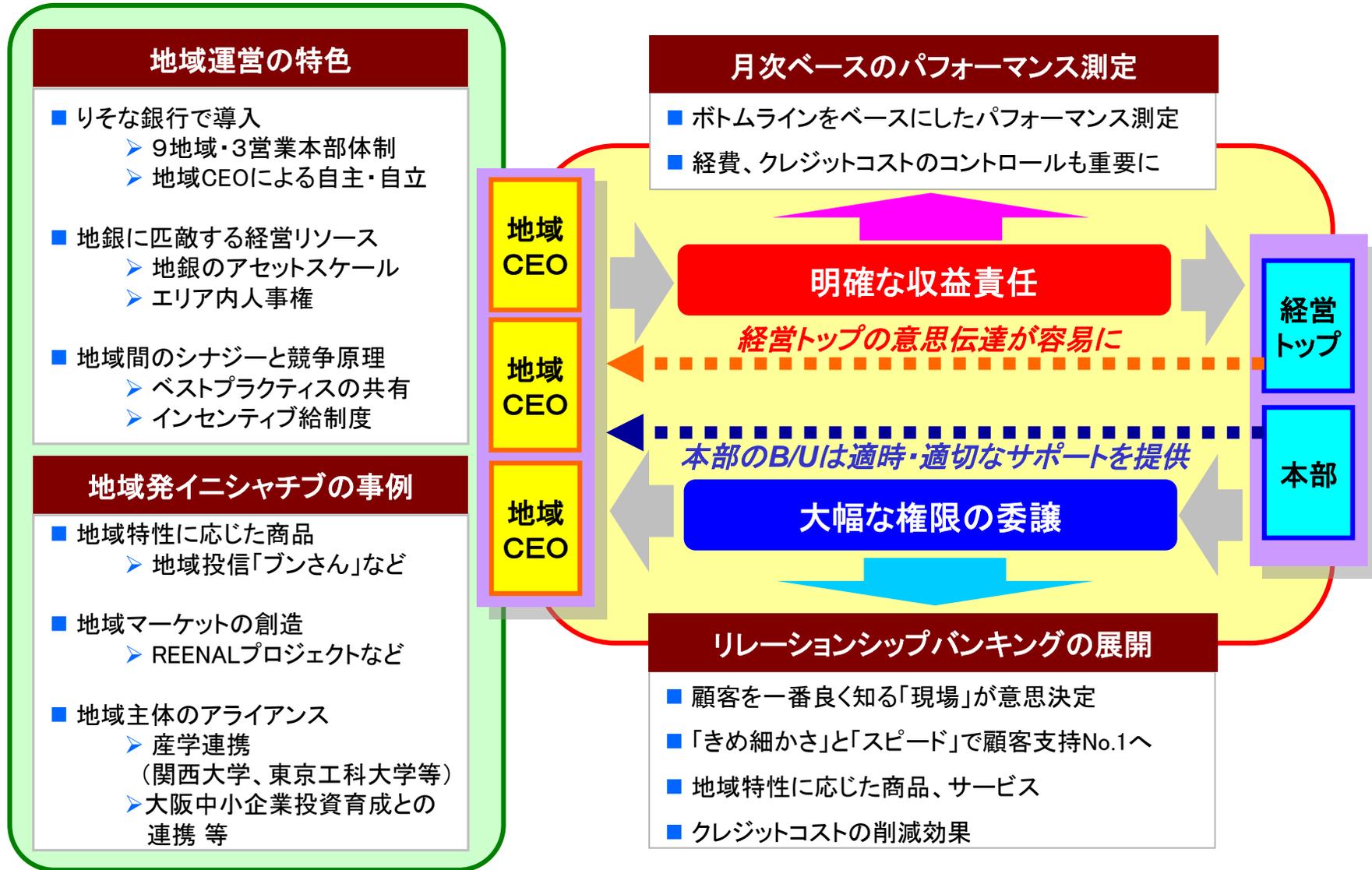
【移行時期】
H20年7月(予定)
【更改コスト】約180億円
投資 約130億円
一時費用 約50億円

「りそなシステム」の採用により、代替案と比較して、年間のシステム経費を約30億円軽減

(注) HD:りそなホールディングス、RB:りそな銀行、SR:埼玉りそな銀行、KO:近畿大阪銀行、RT:りそな信託銀行

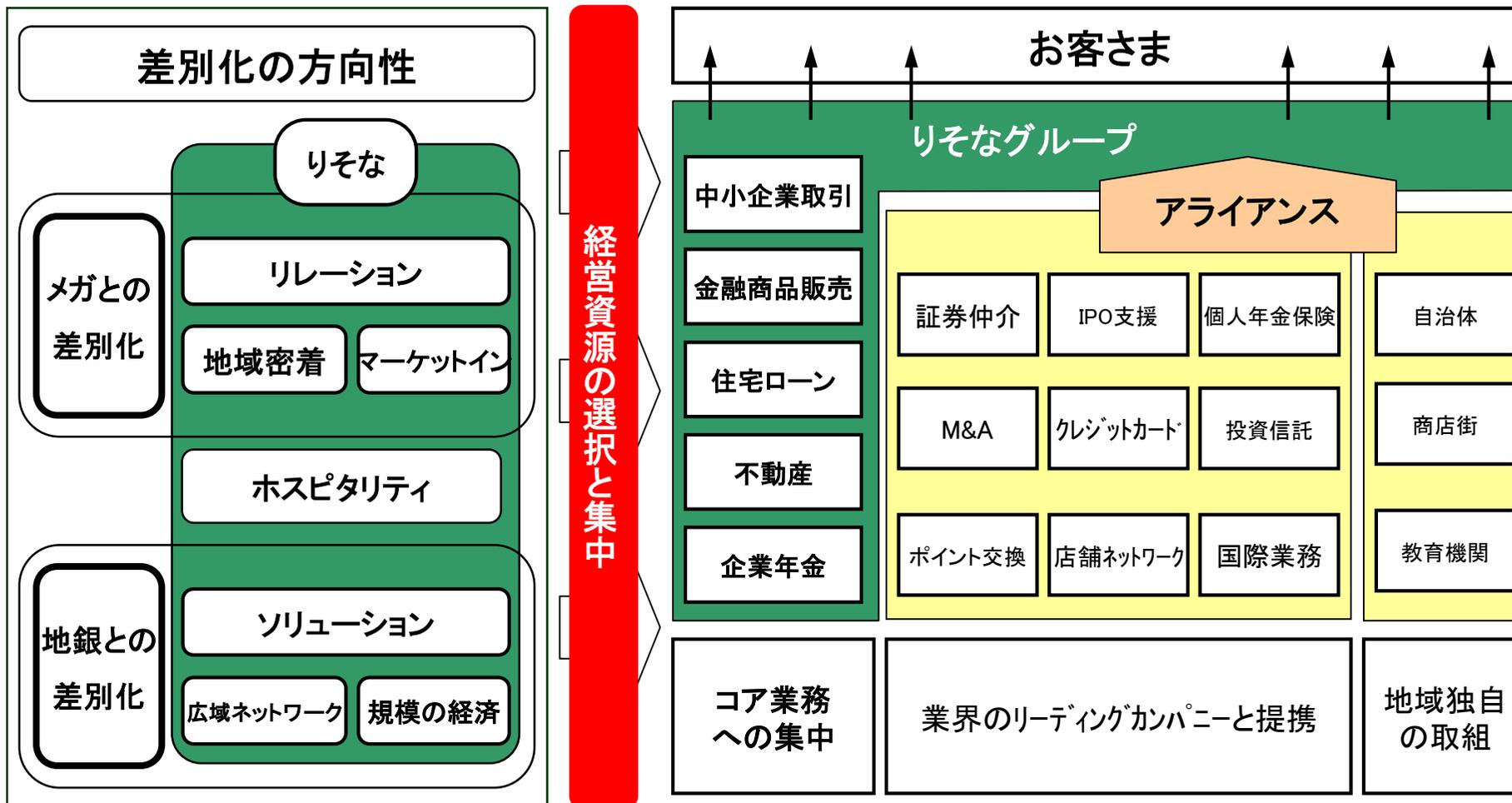
りそなの差別化戦略：地域運営の徹底

「顧客価値創造」と「収益力強化」の両立



りそなの差別化戦略: アライアンスの拡充

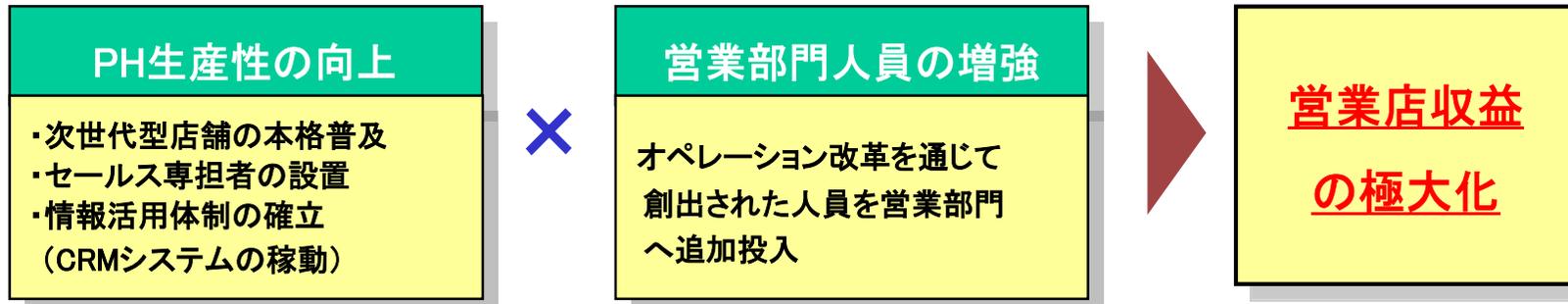
非財関係のメリットを活かし、各種分野で主体的なアライアンスを展開



りそなの差別化戦略:オペレーション改革の推進 (りそな銀行)

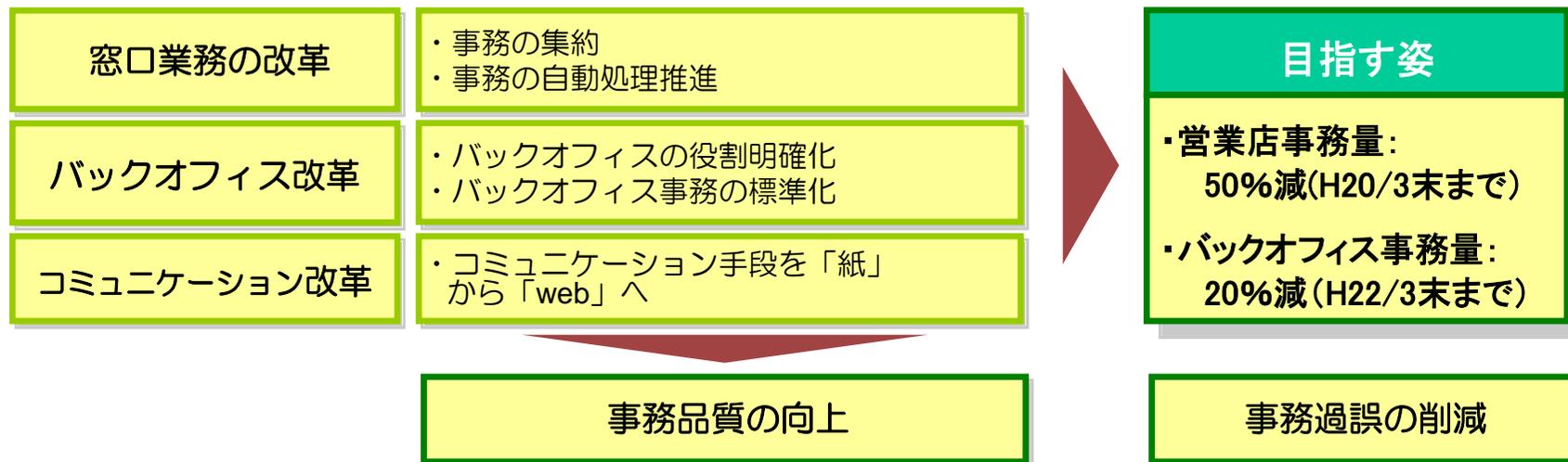
オペレーション改革を通じた営業店収益の極大化

✓ 後方事務を営業店から切り離し、営業店を「セールスの場」として再定義



更なる事務の効率化:ローコストオペレーションの徹底

✓ リテール業務に内在する高コスト性の打破と事務品質の向上



営業店事務改革

営業店事務改革

- 「待ち時間ゼロ」
- 「伝票レス」「印鑑レス」を指向
- 「後方レス」

店頭事務	「モジュールボックス」の導入
現金管理	現金取引をATMに集約
後方事務	地域毎に営業店後方事務を集約



<目指す数値>

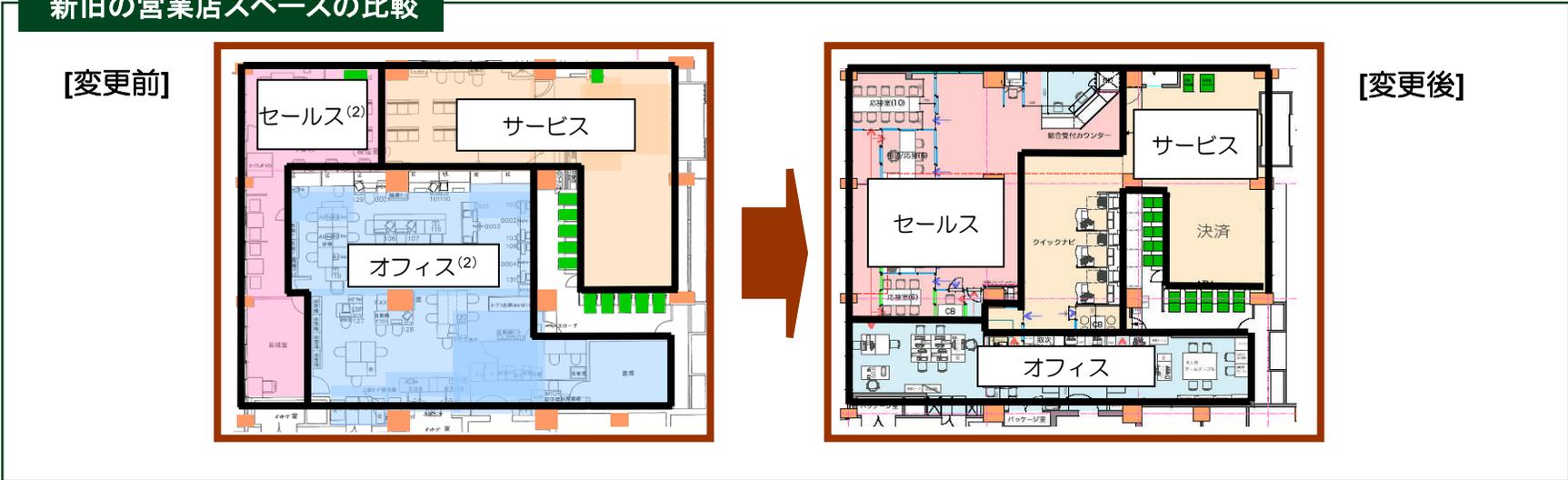
事務コスト
1/2

}

事務スペース
1/2

事務人員
1/2

新旧の営業店スペースの比較



(1)セールススペースの拡大約20坪→約40坪(約2倍)
 (2)オフィススペースの圧縮約40坪→約20坪(約1/2倍)

次世代型店舗のフロアレイアウト(2)

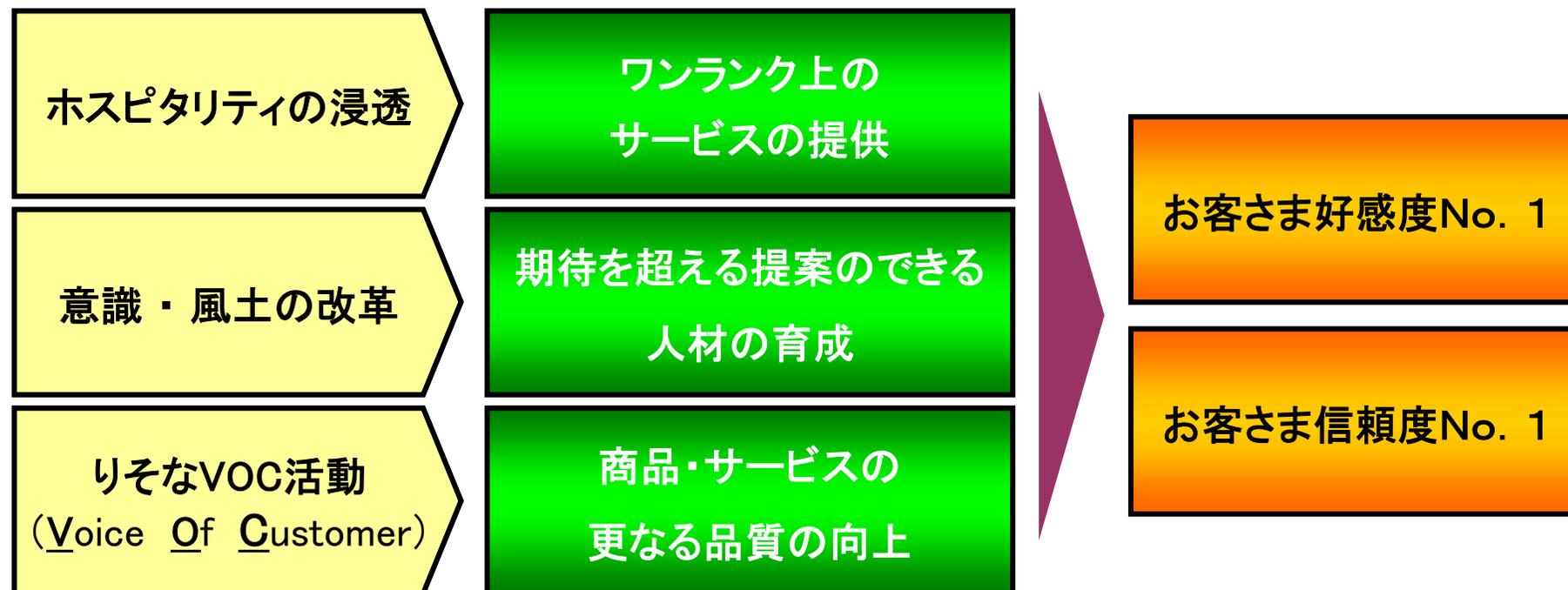


りそなの差別化戦略：サービス改革の追求

サービス大競争時代に、お客様から選ばれる企業を目指して

『お客さま中心主義』の企業風土確立：すべてのはじまりはお客様から！

- ① お客さまを深く理解する
- ② お客さまの目線で発想する
- ③ お客さまのニーズにきめ細かく応える



人材マネジメント改革への継続的な取り組み



※スタッフ:パートタイマー、派遣社員等の社内呼称

5大分野へのフォーカス：中小企業取引（りそな銀行）

機能・地域を軸とした差別化戦略

- ✓ オーナー企業取引モデルの徹底推進



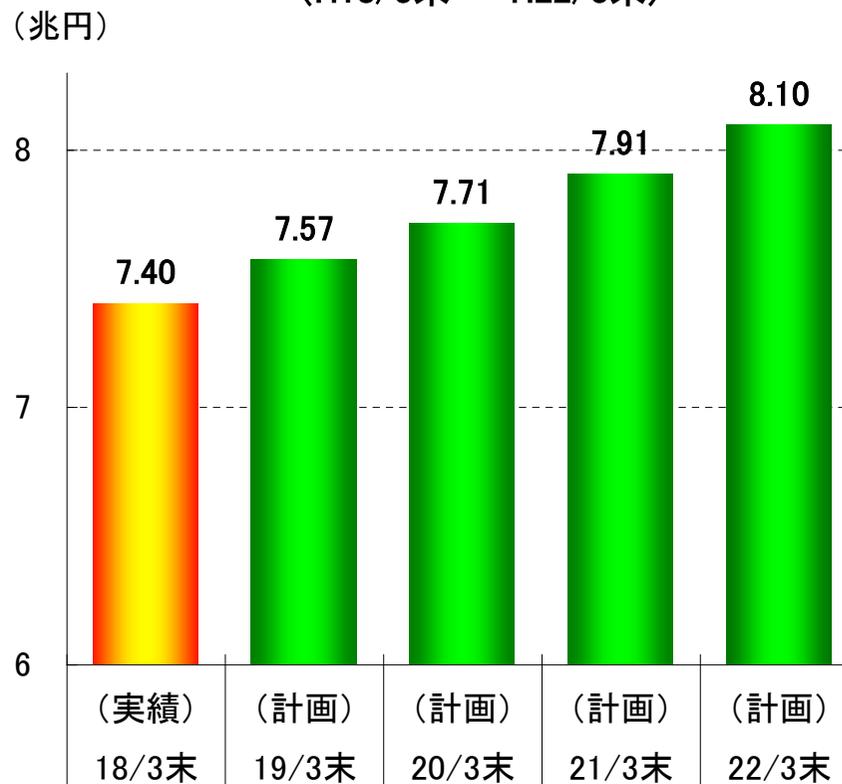
- ✓ 本部サポート体制強化による先端金融ソリューションの提供
 - ・ 東西ソリューションセクションの設置
- ✓ スモール法人取引の効率的運営
 - ・ 中核チャネル：中小企業サポートセンター
 - ・ 中核商品：保証協会融資・新ビジネスローン

良質取引基盤の拡大

- ✓ 年商5億円以上の中堅・中小企業をメインターゲット（現状 約20,000先）

- ・ ターゲット法人先数：5,000先増加

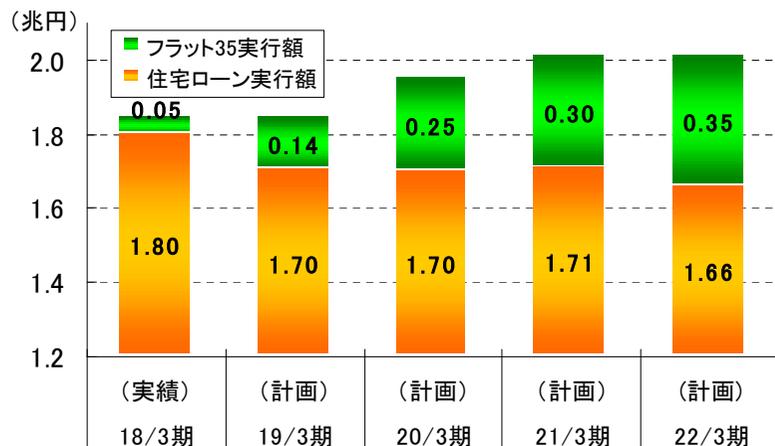
- ✓ 中小企業向け貸出末残 +0.7兆円（H18/3末 → H22/3末）



5大分野へのフォーカス：個人ローンビジネス

住宅ローンと消費性ローン合計で年間実行額2兆円超へ

◎ 住宅ローン年間実行計画（「フラット35」含む）

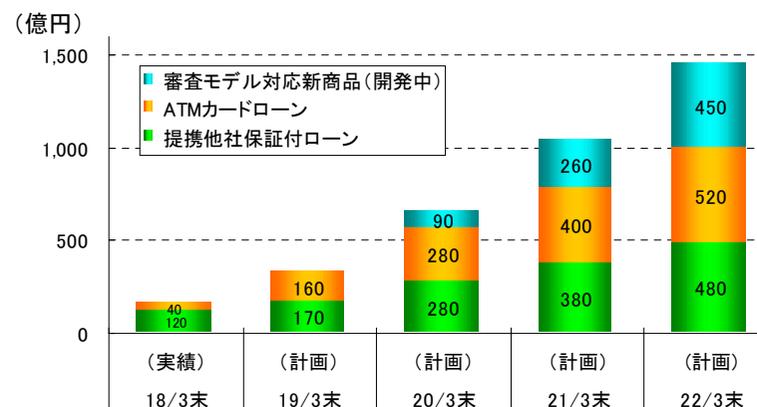


✓ 新たな住宅ローンビジネスインフラの構築

- ・ 住宅ローンビジネスの全国展開
銀行代理店制度活用、住宅産業業者とのアライアンス等
- ・ 業務チャネルの拡大と機能強化
インターネット、住宅ローン専門チャネルの強化
- ・ 顧客ニーズに合致した商品・サービスの提供
「りそなフラット35」による固定金利ニーズへの対応
三大疾病特約付、女性専用商品、大型リフォームなど
- ・ アセットに依存しない非金利収益基盤の確立
「りそなフラット35」、ノンリコースローン等の積極的推進

◎ 消費性ローン重点推進商品の残高 1,000億円超へ

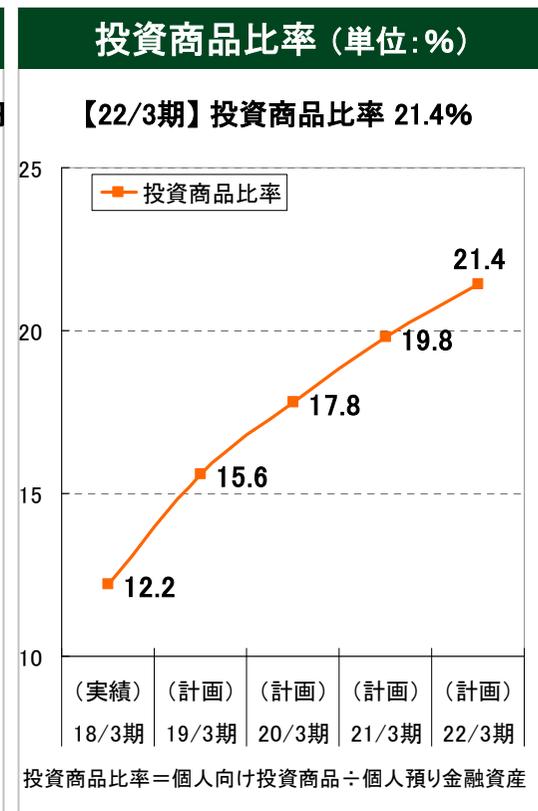
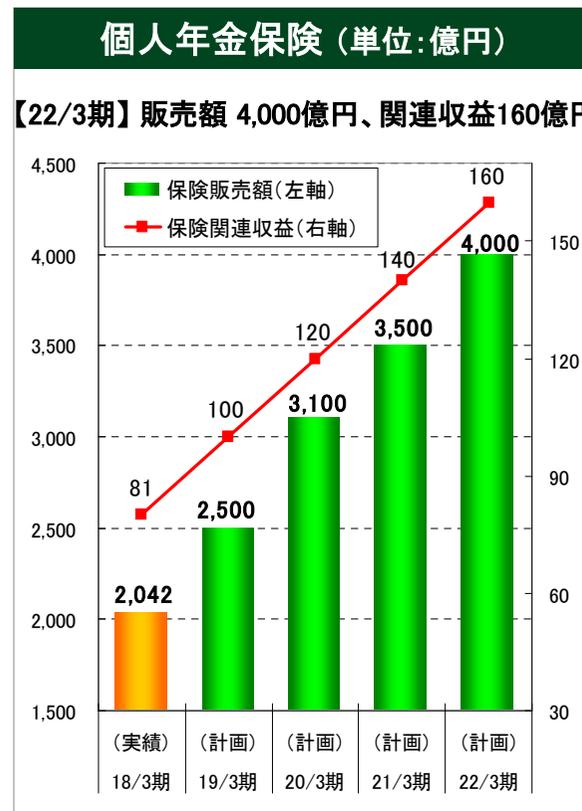
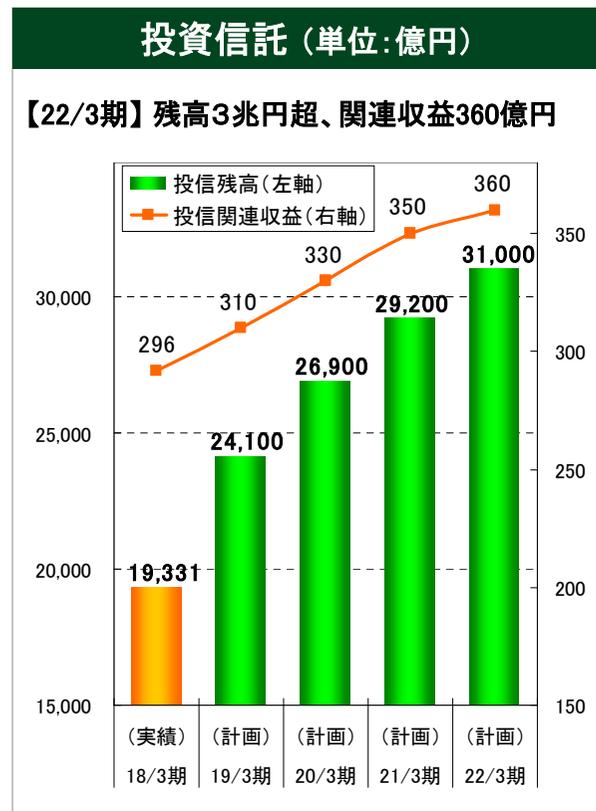
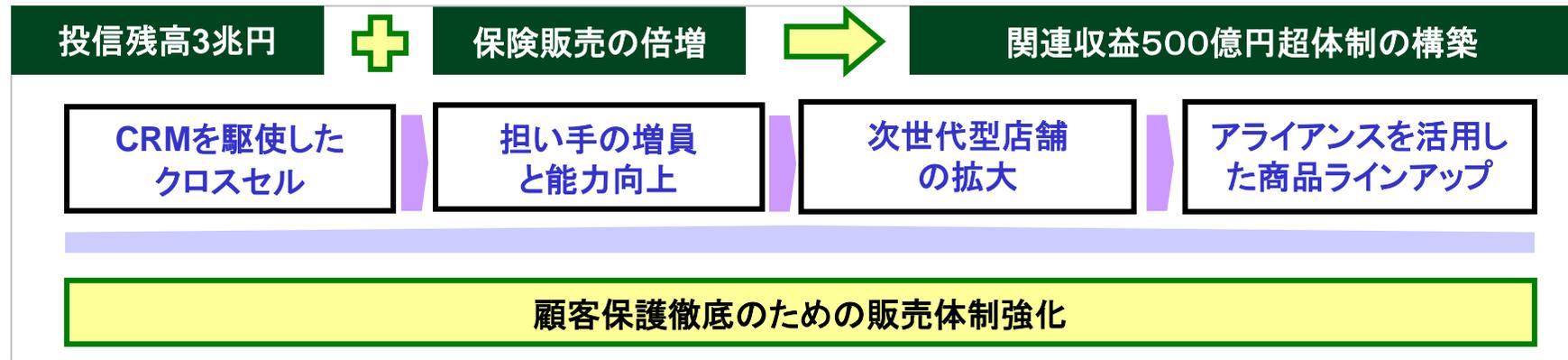
- ・ 重点推進商品（ATMカードローン、審査モデル応用新商品（開発中）、提携他社保証付ローン）の残高計画



✓ 新たな収益の柱に向けた取組

- ・ りそな自前のスコアリング審査モデルを構築
審査ノウハウを蓄積し、新商品へ応用（現在開発中）
審査ノウハウ強化によりリスクマネジメントを強化
貸金業法改正等の外部環境変化への適切な対応
- ・ リモートチャネル（ATM、インターネット、電話等）の拡充
ローコスト営業体制の展開
申込迅速性、顧客利便性の向上

5大分野へのフォーカス：金融商品販売ビジネス



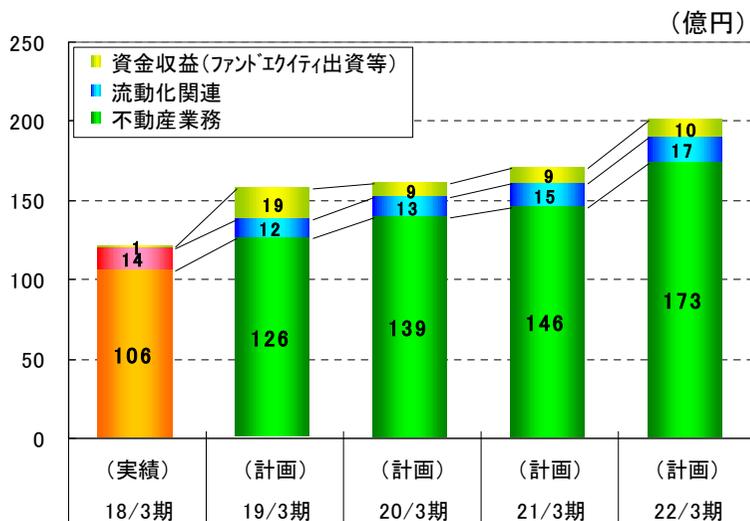
5大分野へのフォーカス：不動産、年金・法人信託業務

グループ共通のプラットフォームとして信託機能を最大限に活用（シナジー効果の追求）

不動産業務（りそな銀行）

◎ 不動産部門収益 200億円へ

- ✓ 他のグループ商業銀行の不動産案件についても顧客の要望に応じ、RBの不動産機能を提供
- ✓ オーナー企業への不動産機能提供
- ✓ 流動化ビジネスの強化
 - りそな不動産ファンドの設立

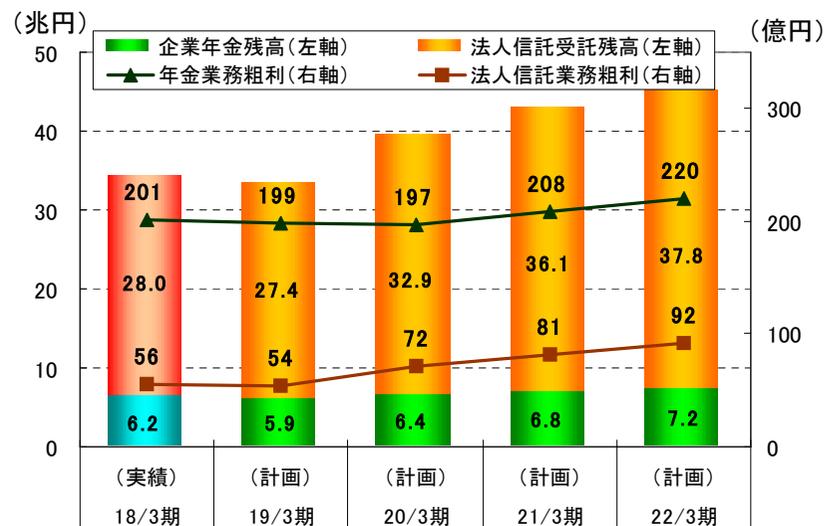


年金・法人信託業務（りそな信託銀行）

◎ 企業年金受託残高(DC含む) 7兆円台へ

◎ 法人信託受託残高 約10兆円の積上げ

- ✓ 新規受託の推進
 - ・DB新規獲得 H18~21年度 540件/2,680億円
 - ・DC新規獲得 H18~21年度 475件
- ✓ 適格年金の円滑な制度移行
 - ・適格年金移行処理 H18~21年度 1,380件
- ✓ 資産運用、制度設計・管理機能の専門性向上
- ✓ 投信受託を中心に法人信託財産を大幅増強



資本政策に関わる定款変更について

剰余金配当、自己株式の取得等を決定する機関を取締役会とする旨規定

- ✓ 配当金支払は会社法施行前と同様、取締役会が決定
- ✓ 自己株式の取得(特定の株主を相手としない場合)も取締役会において決定できるよう規定を新設

新規優先株式授権枠を追加設定

- ✓ 公的資金返済に向けた適切な資本政策の運営を実現するため、新規優先株式授権枠を追加設定

種類	タイプ	発行可能 種類株式総数 (上限)	1株当たり 払込金額 (上限)	株主総会 議決権	普通株式への 転換権 (取得請求権)	一斉転換	発行体による 取得条項の 行使	特徴
第4種 第5種 第6種 第7種 第8種	【社債型】	各100,000株	各3,500千円	無配時のみ	なし	なし	あり(金銭)	普通株への転換権(取得請求権)は付与せず 2006年8月に第4種優先株式を発行
第9種	【転換型】	100,000株	3,500千円	なし	あり	なし	あり(金銭+株式)	普通株への転換権(取得請求権)を付与。但し、発行体にも払込金額相当額を金銭、払込金相当額を上回る部分を普通株式にて償還する権利が付与される
合計		600,000株	-	-	-	-	-	-

公的資金早期返済への道筋：H18年度上期における進捗

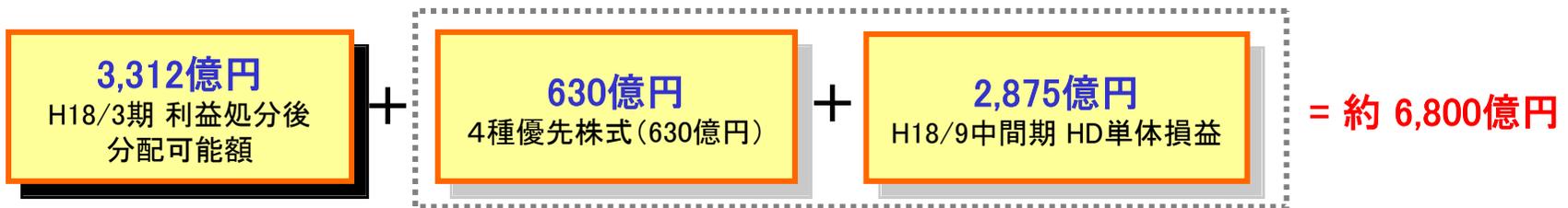
返済原資となる合算利益剰余金等の蓄積を一気に加速

✓ H19/3期に入り合算利益剰余金等(資本性剰余金含む)は **+4,500億円強増加**

- 安定的な黒字経営の定着(DTA復元含む傘下銀行上期合算損益) +4,250億円
- 第4種優先株式の発行 + 630億円
- 2005年度HD期末配当(優先株式+普通株式) ▲ 314億円

早期健全化法優先株式の早期完済が視野に

- ✓ H18年9月末時点で1兆1,800億円の合算利益剰余金を確保
- ✓ HD単体ベースでも自己株式取得財源として約6,800億円の分配可能額を確保



- ✓ 注入額ベースで8,680億円の早期健全化法優先株式の早期完済が視野に
 - 今年度取得枠2,500億円(総会承認分)の増枠は取締役会決議で可能

公的資金優先株式の明細(早期健全化法)

(平成19年1月26日現在)

種類		乙種	丙種	戊種	己種
当初発行銀行および名称		大和銀行乙種第1回	近畿大阪銀行第1回	あさひ銀行第1回第2種	あさひ銀行第2回第2種
当初発行日		平成11年3月31日	平成13年4月26日	平成11年3月31日	平成11年3月31日
現在の株式数		272,202株	120,000株	9,576株	80,000株
発行価額相当額		600,000円	500,000円	1,250,000円	1,250,000円
現在の総発行価額相当額		1,633億円	600億円	119億円	1,000億円
株主		整理回収機構	整理回収機構	整理回収機構	整理回収機構
優先配当金	配当金	6,360円	6,800円	14,380円	18,500円
	利回り	1.06%	1.36%	1.1504%	1.48%
転換比率	転換請求期間	H11.6.30	H14.1.1	H14.7.1	H15.7.1
		H21.3.31	H27.3.31	H21.11.30	H26.11.30
	転換の定め方	比率	価額	価額	価額
	現在の転換価額	(369,914円)	338,400円	360,400円	360,400円
	現在の転換比率	1.622	(1.478)	(3.468)	(3.468)
転換比率の修正	修正日	6月30日	1月1日	7月1日	7月1日
	転換価額の修正方向	上下	上下	上下	上下
	上限比率	3.429	(2.999)	(3.475)	(3.475)
	下限比率	---	---	---	---
	上限価額	---	---	---	---
	下限価額	(174,978円)	166,700円	359,700円	359,700円
	時価算出開始	45取引日前	45取引日前	45取引日前	45取引日前
	算出期間	30取引日	30取引日	30取引日	30取引日
一斉転換	一斉転換日	H21.4.1	H27.4.1	H21.12.1	H26.12.1
	転換比率	600,000円/時価	500,000円/時価	1,250,000円/時価	1,250,000円/時価
	時価算出開始	45取引日前	45取引日前	45取引日前	45取引日前
	算出期間	30取引日	30取引日	30取引日	30取引日
	下限価額	100,000円	166,700円	359,800円	359,800円

公的資金優先株式の明細(預金保険法)

(平成18年8月1日現在)

	第1種第一回	第2種第一回	第3種第一回
議決権	有	有	有
現在の総発行価額相当額	550,000百万円	563,562百万円	550,000百万円
発行価額相当額	200,000円	200,000円	200,000円
現在の株式数	2,750,000 株	2,817,807 株	2,750,000 株
利回り	1年円Libor+0.5%	1年円Libor+0.5%	1年円Libor+0.5%
転換請求期間	H18.7.1 ~	H20.7.1 ~	H22.7.1 ~
当初転換価額	348,100円	転換請求期間開始時の 普通株の市場価格	転換請求期間開始時の 普通株の市場価格
修正日	8月1日	11月1日	5月1日
転換価額の修正方向	上下	上下	上下
下限価額	28,000円	20,000円	17,000円

円貨預貸金マチュリティー・ラダーの状況(りそな銀行)

貸出金

【18年3月末】 貸出金 17.93兆円

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	3.3%	4.0%	11.4%	5.2%	23.9%
プライム系ほか変動	42.4%	1.0%	0.0%	0.0%	43.4%
市場金利連動型	24.9%	2.6%	2.5%	2.6%	32.7%
計	70.6%	7.6%	13.9%	7.9%	100.0%

1年以内貸出金 78.2%

【18年9月末】 貸出金 17.92兆円

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	4.1%	4.2%	10.9%	5.3%	24.5%
プライム系ほか変動	41.2%	0.1%	0.0%	0.0%	41.3%
市場金利連動型	26.2%	2.8%	2.8%	2.4%	34.2%
計	71.4%	7.1%	13.7%	7.8%	100.0%

1年以内貸出金 78.6%

(上期変化) 貸出金 ▲0.01兆円

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
固定	0.7%	0.2%	-0.5%	0.1%	0.6%
プライム系ほか変動	-1.2%	-0.9%	0.0%	0.0%	-2.1%
市場金利連動型	1.3%	0.2%	0.3%	-0.2%	1.5%
計	0.8%	-0.5%	-0.2%	-0.1%	0.0%

1年以内貸出金 0.4%

預金

【18年3月末】 預金 19.20兆円

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	64.6%				64.6%
定期性預金	14.7%	7.9%	8.4%	4.4%	35.4%
計	79.4%	7.9%	8.4%	4.4%	100.0%

【18年9月末】 預金 18.50兆円

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	62.4%				62.4%
定期性預金	17.2%	8.7%	8.6%	3.2%	37.6%
計	79.6%	8.7%	8.6%	3.2%	100.0%

(上期変化) 預金 ▲0.70兆円

	6か月以内	6～12か月	1～3年	3年超	計
流動性預金	-2.3%				-2.3%
定期性預金	2.5%	0.8%	0.1%	-1.1%	2.3%
計	0.2%	0.8%	0.1%	-1.1%	0.0%

本資料中の、将来に関する記述（将来情報）は、次のような要因により重要な変動を受ける可能性があります。

即ち、本邦における株価水準の変動、政府の方針、法令、実務慣行及び解釈に係る展開及び変更、新たな企業倒産の発生、日本および海外の経済環境の変動、並びにりそなグループのコントロールの及ばない要因等が考えられます。

本資料に記載された将来情報は、将来の業績その他の動向について保証するものではなく、また実際の結果と比べて違いが生じる可能性があることにご留意下さい。